



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 2021/10/30

تاريخ القبول: 2022/01/30

Printed ISSN: 2352-989X

Online ISSN: 2602-6856

قراءة سوسيوتنظيمية لعلاقة تمكين العاملين كآلية للتشاركية بإتخاذ

القرار بالمنظمة

*A socio-organizational reading of the
relationship of employees empowerment as a
participatory mechanism for decision-making in
the organization*

فاطنة سعدي

مخبر علم إجتماع المنظمات و المناجمنت، جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله،

fatna.Saadi@univ-alger2.dz

الملخص:

تهدف هاته الورقة إلى إبراز أهمية التمكين من خلال تفويض السلطة كآلية للتشاركية بالمنظمة، وتمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والإعتراف بهم داخل المنظمة كفكر وليس كأداة لتنفيذ العمل. كما ناقشت هذه الورقة تمكين العاملين كآلية من آليات الإدارة التشاركية لتحسين فعل المشاركة في اتخاذ القرار بالمنظمة من منظور سوسولوجي من خلال طرح مختلف النظريات السوسولوجية المفسرة للموضوع. وخلصت الدراسة إلى ان تمكين العاملين يعتبر أحد الآليات الاساسية لترسيخ وتطبيق نموذج الإدارة بالمشاركة حيث يعمل التمكين على طرح بدائل جديدة لإتخاذ القرارات بالمنظمات وينمي روح المسؤولية و المبادرة والاندماج في مواقع العمل.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين؛ إتخاذ القرار؛ الإدارة بالمشاركة؛ المنظمة.

Abstract:

This paper aims to highlight the importance of empowerment through delegating authority as a participatory mechanism in the organization, empowering employees and granting them powers, qualifying them technically and behaviorally and recognizing them within the organization as a thought and not as a tool for implementing work. This paper also discussed empowering workers as a participatory management mechanism to improve the act of participation in decision-making in the organization from a sociological perspective by presenting various sociological theories that explain the subject.

The study concluded that employee empowerment can be considered one of the basic mechanisms for consolidating and applying the participatory management model, as empowerment seeks to propose new alternatives for decision-making in organizations, and develops the spirit of responsibility, initiative, and integration in work sites.

Keywords: empowering workers; decision-making; participatory management; the organization.

اتجهت غالبية المنظمات العالمية في مختلف دول العالم المتقدم في العصر الحالي إلى إحداث تغييرات جذرية في الأنظمة الإدارية، والثقافة السائدة في المنظمة من خلال تحسين مختلف الوظائف والهياكل التنظيمية المعتمدة لتكون أكثر مرونة وتماشياً، مع متطلبات الفعالية التنظيمية، بحسب إحتياجات الإجتماعية والإنسانية للعاملين بها، حيث نجد هذه المؤسسات دائمة التجديد والتحديث متخيلة، عن المناهج التقليدية في التسيير، ونمط القيادة الإستبدادي وفي ظل المتغيرات، و المستجدات، و التطورات، والتغيرات التكنولوجية والمعرفية التي حدثت أصبح من الضروري التركيز على عملية إتخاذ القرار، حيث تعد جوهر العملية الإدارية في كل المنظمات، كونه يتم إتخاذ جملة من القرارات، في كل مستويات التنظيمية ووظائف التنظيم، ففي كل وظيفة تتخذ قرارات محددة بحسب أهميتها وآجالها، و أهدافها، وباعتبار أن العملية اتخاذ القرار معقدة، وهامة تحتاج إلى قدرات ومهارات، ومعلومات في كل مراحل إتخاذ القرار، انطلاقاً من تحديد المشكلات مروراً بجمع المعلومات، وصولاً الى قرارات هامة، وعليه لابد للمنظمة الجزائرية الإهتمام بعملية اتخاذ القرار، من خلال التركيز على الإستثمار في العنصر البشري ذو الكفاءات وفي كل المستويات حتى تضمن فعالية اتخاذ القرار، ولا يمكن أن تحقق الفعالية عملية إتخاذ القرار إلا بإدماج العنصر البشري، وفسح المجال له للمبادرة والمشاركة بطرح كل أفكاره، وآراءه، ومعلوماته، وخبرته لتحقيق أهداف المنظمة ومن خلال هذه الورقة سنتطرق إلى الموضوع بشكل مفصل.

1.1 الإشكالية:

إن تمكين العاملين عن طريق تفويض السلطة في المنظمات يعد أحد الآليات التي تركز عليها الإدارة بالمشاركة لتحقيق فعالية اتخاذ القرار، حيث تعمل المنظمة على تفويض السلطة للعمال بمهدف تنمية مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار وتسعى في ذلك إلى منح الصلاحيات الكافية وبقدر اللازم لإنجاز مهمه محددة، وتعتمد في ذلك على الأفراد ذوي الكفاءة العالية كما قد تمنح العمال الباقين التفويض بناءً على ما يسمح به القانون حتى لا تفقد الجانب الشرعي للتنظيم، فعندما تبادر الإدارة إلى منح الصلاحيات للأفراد فهي بذلك وكأنها تصرح لهم بثقتها بقدراتهم فتمنحهم التفويض حتى يكون العمل مرناً وسريعاً ويتسم بسهولة من خلال إلغاء الحواجز السلطوية، إن الصلاحيات التي تمنحها الإدارة وإن كانت بسيطة ومحدودة فهي تساعد العمال في إنجاز المهام بسرعة حيث تتيح لهم الحرية والإستقلالية في العمل بدلاً من اللجوء الدائم إلى المركزية التي تفضي إلى الركود والجمود وتحقق العمل بأقل تكلفة ممكنة، كما تعتبر وسيلة جيدة لتحسين درجة المشاركة فكلما منح العامل أو الفرد صلاحيات شعر بأنه يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة وترتفع لديه الروح المعنوية، كما أنه يحقق للأفراد الحرية والمرونة والإستقلالية في العمل وتحقق لهم إشباع حاجاتهم للإحترام والتقدير والاعتراف والأمن والتقدم الوظيفي نتيجة شعورهم بأن الإدارة تثق بهم وبقدراتهم، وعلى هذا الأساس يسعى الباحث من خلال هاته الورقة البحثية الى تحديد العلاقة القائمة بين تمكين العاملين كألية للإدارة التشاركية وعملية اتخاذ القرار بالمنظمة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية: ما هو التمكين كمفهوم سوسيوولوجي؟ وهل يعتبر أحد آليات الإدارة بالمشاركة؟ هل تمكين العامل كشكل من أشكال الإدارة بالمشاركة يساهم في طرح بدائل جديدة لإتخاذ القرار بالمنظمة؟

2.1 أهداف الدراسة:

إن الهدف من البحث هو توضيح العلاقة القائمة بين تمكين العامل عن طريق تفويض السلطة كأحد الآليات الإدارية بالمشاركة وعملية اتخاذ القرار بالمنظمة، و إفادة رؤساء المنظمات مهما كان نوعها أو قطاعها باهمية إحلال أسلوب الإدارة بالمشاركة وتوضيح آلياتها كآلية التمكين في إتخاذ القرارات و الطرق المناسبة لإحلالها و ترسيخها في مواقع العمل، بشكل صحيح و تحديد متطلبات التمكين وفوائده كآلية للمشاركة و إندماج العامل .

3.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث في ان تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة ومنح صلاحيات كافية مهما كان موقعهم في الهرم التنظيمي، مما يساعده على سرعة العمل واتخاذ قرارات سليمة وجيدة بحكم خبرته وكفاءته ودرايته بالمشكلة وبالتالي ترسيخ مشاركته واندماجه بالمنظمة و ضمان انتماءه وتفاعله ضمن النسق العام للمنظمة وتحقيق اهدافها و ضمان بقاءها وتطورها.

أيضا ضرورة الإشارة إلى أهمية الإدارة الناضجة التي تسمح للعاملين حق المشاركة من خلال أفكارهم ومعرفة المشاكل التي تعترضهم أثناء العمل وهنا يبقى التحدي لدى الكثير من المنظمات التي لاتزال تعتمد النمط التقليدي الذي يلغي وجود العامل كقوة اجتماعية لها فكر وقدرات.

2. مدخل نظري ومفاهيمي للتمكين العاملين:

إتجهت الكثير من المؤسسات والمنظمات نحو تطبيق النماذج التنظيمية القائمة على مشاركة العنصر البشري بالمنظمة، حيث أصبحت تعترف بوجوده، وانجازاته، وقدراته الفكرية، و مهاراته كفكر، وكمورد أساسي وقوة إجتماعية خاصة مع تغيرات البيئة، وعليه سيتم في هذا الصدد تحديد الإطار المفاهيمي والنظري للتمكين العاملين من خلال مايلي:

1.2 مفهوم تمكين العاملين:

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم المعقدة التي تتداخل مع العديد من المفاهيم الأخرى، كالتفويض السلطة، ومفهوم المشاركة، و اللامركزية، وغيرها من المفاهيم إلا ان مفهوم التمكين يختلف نوعا ما، عن المفاهيم الأخرى السابقة رغم اقتراب معناه لكل منها، ومثل غيره من المفاهيم قد تعرض للمفهوم التمكين العديد من الباحثين، والمفكرين في مجال الإدارة الذين لم يتفقوا، على تعريف محدد له، فلكل باحث عرف هذه العملية وفقا لوجهة نظره وتخصصه ويمكن ذكر أهم المفاهيم منها نجد MCSHANE.S.GLINOW عرفه انه الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها. Invalid source specified، أما الباحث DAFT فقد أشار أن التمكين هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذ القرارات (Dafet, 2000, p. 501)، كما أن كما أن Invalid source specified ينظر إلى التمكين على أنه نقل متساوي للصلاحيات والمسؤولية من القادة إلى الموظفين، ودعوة الموظفين للمشاركة في عملية

إتخاذ القرار التي يكون فيها الموظف المحتمل مسؤولاً عن نوعية ما يقرره أو ينفذه، مما يسمح بتعزيز تمكين الموظفين. وبالنسبة للآخرين، فإن التمكين لا يعني القيام بالأمر على أساس قوانين جامدة، لذلك يرى المدراء أن القوانين وسيلة تتميز بالمرونة لأجل الوصول إلى أهداف المؤسسة. لكن البيروقراطي يرى القوانين على أنها غاية وأداة في نفس الوقت. ومنه فالبيروقراطية تفعل ذلك من أجل كبت الإبداع والإبتكار الفكري، إلا أن التمكين يجعل الفرد مستقل عن الرقابة الشديدة والتعليمات الصارمة والسياسات الراكدة ويمنحه ان يكون حر في التقييد بالمسؤولية عن الأنشطة والمهام والإجراءات التي يؤديها، حيث تسمح بظهور إمكانات ومواهب الفرد، رغم أنها لاتستغل وتستثمر خاصة

بتواجد الإدارة التقليدية ذات الطابع البيروقراطي. **Invalid source specified.**

2.2 فوائد تمكين العاملين كآلية للمشاركة:

إن فسخ المجال في محيط العمل ومنح الحرية للعنصر البشري في اداء مهامه من خلال منح ونقل بعض الصلاحيات واعطاء العامل حرية التصرف لفترة طويلة والسماح للعامل بالمشاركة في إتخاذ القرار حيث يسعى الى تنفيذ القرار وتقبله بدلا من رفضه ومقاومته كونه شارك في طرح البدائل والوصول إلى البديل المناسب الأكثر نجاعة، ويمكننا ذكر العديد من فوائد التمكين على مستويين:

3.2 فوائد خاصة بالعاملين:

تتعدد المزايا والفوائد الخاصة بتمكين العاملين بالمنظمة بالنسبة للعامل ويمكن توضيحها في:

- إشباع حاجات الفرد للتقدير وإثبات الذات وزيادة ولائهم؛
- تشجيع قدرة الموظفين على إتخاذ قراراتهم بشكل فردي ومنه تعديل تصورهم الذاتي حول أنفسهم عن طريق زيادة تقديرهم للعمل الذي يؤدونه، والتقليل من مقاومة التغيير بالمنظمة؛
- تحسين الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد ودمج المصالح الفردية و الجماعية للمنظمة " **Invalid source specified.**

- "العمل على تحقيق الإنتماء للأنشطة و الواجبات المكلف بها العامل و للمنظمة.
- تحقيق فعالية الأداء الوظيفي وطرح أفكار عملية و إبداعية لحل المشكلات.
- إكتساب المعرفة و المهارة وخلق رقابة ذاتية و المبادرة للتنفيذ التغيير الناتج عن أفكار العامل.
- المحافظة على تسرب وهجرة العاملين من المنظمة.

- شعور العامل بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي " **Invalid source specified.**

- توظيف إستراتيجية الفاعل بالمفهوم كروزيههما بخدم أهداف المنظمة.
- التوزيع العادل للسلطة داخل المنظمة و الإنتقال إلى الشكل المشارك الفعال.

4.2 فوائد خاصة بالمنظمة:

- أصبحت المنظمات في عصرنا تتجه نحو التمكين لما له من ايجابيات وفوائد يمكن تجسيدها فيما يلي:
- توفير محيط عمل محفز يتماشى ومتطلبات العمل.

- استجابة المنظمة بشكل سريع للمتطلبات الأساسية لآجل التطوير والتغيير.
- رفع الإنتاجية كما ونوعا وإنخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- إلغاء فكرة المديرين كمخططين والعاملين كمنفذين " .Invalid source specified.
- "زيادة فرص الإبداع و الابتكار، وزيادة ولاء العاملين للمنظمة .
- إمكانية الوصول إلى نتائج جيدة ذات جودة في الخدمة و الأداء الوظيفي.
- تنمية العلاقة بين الموظفين و الإدارة العليا من خلال الثقة و إعترااف الإدارة بمجهود العامل و إحترامه
- القضاء على الإغتراب الوظيفي لدى العامل وتحسين الوظائف.
- تحقيق الإندماج الإجتماعي والتنظيمي و الإلتزام داخل المنظمة.
- الإستثمار في مخزون الذكاء الإنساني و إستغلال أفكار ومقترحات العاملين للتطوير المنظمة و تحقيق فعاليتها.
- إعداد كفاءات وقيادات إنسانية في كل مستويات الإدارة و تدريبهم على تحمل المسؤولية.
- الإستثمار في قوة العمل الجماعي من خلال توجيه فرق العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- رفع الروح المعنوية إنطلاقا من تحقيق حاجات العاملين الإجتماعية.
- المساهمة و المشاركة في عملية إتخاذ القرار كفاعل إجتماعي داخل المنظمة.
- مواجهة المشكلات وحلها في ظل المخاطر بفعالية .Invalid source specified.

5.2 أسس عملية تمكين العاملين:

1.5.2 تدعيم الإحساس والشعور بالأمان :

- ويظهر من خلال رغبة جادة للإدارة في التمكين الفعلي للعاملين والإستفادة من امكاناتهم ويتطلب هذا:
- صدور كتيبات وتعليمات ودليل رسمي يوضح كيفية التمكين ونتائجه.
 - إصدار مناشير تحدد نظرة المنظمة أو الإدارة لطريقة تنفيذ التمكين .
 - معرفة الموظفين التطورات والمستجدات والمشاكل التي يتوقعون حدوثها وقبول المنظمة لمختلف الأفكار المطروحة من العمال " .Invalid source specified.

2.5.2 مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا: "

- "إن الإدارة الناضجة الناجحة المتمكنة هي من تعمل على إيجاد نظرة مستقبلية ذات أهداف قابلة للتطبيق ميدانيا، مع ضرورة بناء إطار مستقبلي واضح الرؤية تظهر من خلاله صورة المنظمة مستقبلا، وما سيتم إحداثه فيها مع ضرورة تهمين مايقدمه الأفراد كمبادرات " .Invalid source specified.
- وبالمقابل إن أي إقصاء أو إستبعاد للعامل ذو الخبرة الطويلة، في عملية إتخاذ القرار، من شأنه أن يؤدي إلى فقدان العامل لشعوره بالانتماء إلى منظمته، نظرا لتهميشه على الرغم من طول مدة العمل فيها.

3.5.2 وجود نظام وقواعد للعمل:

"ويقصد به توضيح الأنشطة والمهام التي يجب أن يؤديها الموظف، وأي فرد ينتمي إلى المنظمة، كما يتم وضع قواعد وقوانين كما يسعى العامل للتكوين لعلاقات اجتماعية حسنة، التي تشكل وتنظم عملية التشاركية للادارة نحو توحيد العمل والجهد والقرار، وتكون المنافسة والقدرة على الإبداع وتحدد الضوابط التي تقيّم الأداء الوظيفي لكل عامل ان كانت مقبولة أو مرفوضة ". **Invalid source specified.**

6.2 أساليب التمكين المعاصرة:

تكشف معظم الدراسات و البحوث، التي إهتمت بموضوع التمكين داخل المنظمة أهمية بالنسبة للعامل وللمنظمة، حيث أجمعت الكتابات المعاصرة حول التمكين على عدة أساليب و إتجاهات للتمكين يمكن ذكرها:

1.6.2 أسلوب القيادة:

يلعب أسلوب القيادة دور هام في رفع فعالية المنظمات، حيث تعمل القيادة التشاركية على تفعيل ميكانيزمات لدمج العاملين و تحقيق إنتمائهم و حاجاتهم، إنطلاقاً من منحهم صلاحيات كافية تمكنهم من إنجاز مهامهم، وبالتالي تمكين العاملين، حيث يظهر نموذج الإدارة التشاركية القائمة على اللامركزية و تتمين العامل كقوة إجتماعية وفكرية وإنسانية داخل مواقع العمل وجعلهم شركاء في قرارات منظماتهم، ويركز هذا الأسلوب على جعل السلطة بيد الأفراد حيث تتموضع من الأعلى إلى الأسفل.

2.6.2 أسلوب تمكين الأفراد:

"بتمحور هذا النموذج على فكرة تمكين الذات، بمعنى قبول الفرد للمسؤولية و الإستقلالية في عملية إتخاذ القرار، حيث توصلت spretizer إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة و التحكم في المتطلبات الوظيفية التي يشغلونها، حيث يكون التمكين تجربة فردية تمكن الفرد من التحكم الجيد في المعلومات والمسؤولية، ويتحقق الإندماج الإجتماعي و التنظيمي و يحدث التفاعل بناءً على ما يقدمه الفرد داخل منظمته"

Invalid source specified.

3.6.2 أسلوب تمكين الفريق:

في هذا النموذج يتضح المعنى الحقيقي للتمكين حيث يكون العمل جماعي و درجة التفاعل كبيرة بين الأفراد، وبالتالي يكون هدف الجماعة أقوى باعث أو دافع لتحقيق الفعالية و منه أهداف المنظمة، حيث يتحقق التعاون الجماعي و الشراكة و العمل، حيث أكد بعض الباحثين على أن عمل الفريق يساعد على تطوير القدرات و الأداء، فتمكين الفريق ينسجم مع التغييرات على مستوى الهيكل في المنظمة، ويكون الإشراف واسع النطاق و تتجه المنظمة نحو الشكل الأفقي بدلاً من الهرمي، بالاضافة إلى أن الإعتمادية المتبادلة الجماعة تعمل على إحلال الإستقلالية لدى الفرد، فضلاً على تحقيق الأهداف نتيجة تعاون الفريق وتحقيق أيضاً المهارة و المعرفة لكل فرد من خلال مساهمته النوعية في القرار بدلاً من الرأي الفردي، الذي يكون عرضة للقصور و الخطأ **Invalid source specified.**

4.6.2 أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

"دعاة هذا الأسلوب ضرورة تغيير العمليات و الأنشطة، التي تعمل على أساسها المنظمة إنسجاما مع تمكين العاملين و يعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنج حول الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساس وهو عملية التحسين المتواصل و التدريجي في كل أبعاد المنظمة، ومجالاتها من خلال إنخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، ويحتاج هذا إلى مساحة من الإستقلالية و المساهمة في إتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لايمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالاتها المنظمة بمفردها ولا بد من إنخراط الجميع".

Invalid source specified.

5.6.2 أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

"يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض الإعتماد على بعد أحادي الجانب لتفسير التمكين ويقول honold بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة و ناجحة، لا بد أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذا الأسس هي (التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم و التشجيع المستمر، الهيكل المناسبة) وأخيرا التفاعل بين هذه جميعاً".

Invalid source specified.

وبالتالي فالكل شركاء وبيادرون ويتفاعلون ضمن الفريق أو الجماعة التي ينتمون إليها، ويعملون على إتخاذ القرارات لذلك فالتمكين لا يمكن أن يكون فردي لأنه الفرد بطبعه يحتاج، إلى الإنضمام للجماعة حيث يحقق مختلف حاجاته الإجتماعية و الإنسانية، بالإضافة إلى توفير المقومات التنظيمية و الثقة المتبادلة بين العامل و الإدارة العليا، وتوفر المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

3. مفهوم المشاركة في إتخاذ القرار:

1.3 مفاهيم فكرية لإتخاذ القرار:

تعتبر عملية إتخاذ القرارات مهمة في العملية الإدارية القائمة على الحدس والتخمين، لكن اصبحت في عصرنا الحالي تقوم على منهج علمي بحيث تكون القرارات تتسم بالدقة و الشمولية وتعمل على حل المشاكل و القضايا الإدارية وقد أكد المنظر فريدريك تايلور على أهمية تطبيق الأساليب العلمية في إتخاذ القرار وليس بالإعتماد على الأحكام الشخصية.

إن القرارات الرشيدة هي الهدف النهائي الذي تسعى له اي منظمة، حيث ان عملية إتخاذ القرار هي إحدى المهام الرئيسية لمدير المنظمة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة لأن لديهم معلومات مختلفة في جميع الأنشطة داخل المنظمة وأن عملية إتخاذ القرار هي اختيار بين بديلين أو أكثر (طارق عبد الرؤوف و إيهاب، 2016، صفحة 156). ونظرا لأهمية موضوع إتخاذ القرار فقد لفت إنتباه العديد من المفكرين و المهتمين و المنظرين في مختلف التخصصات العلمية، كالعلوم الإدارية و السلوكية و الإقتصادية، كون عملية إتخاذ القرار تمس كل الجوانب و الحقل المعرفية، و على الرغم من تعدد المفاهيم حوله إلا انه لا يوجد مفهوم جامع مانع له، برغم من أن اغلب الآراء العلمية تتفق

على أنه إختيار دقيق لبديل أو أكثر لأجل تحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال هاته الآراء يمكننا فهم عملية إتخاذ القرار.

أكد هاريسون بأن القرار هو: " لحظة تقييم البدائل المتعلقة بالهدف و التي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ إختياراً يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته" (عبد الحسين الفضل، 2004، صفحة 17).

كما عرفه بيتر دريكر القرار ".....حكم وإختيار يندرج حدوثه بين البدائل على وجه الدقة من حيث الصح والخطأ حيث يشير إلى أفضل الاختيارات بين الصح على وجه التقريب واحتمالات الخطأ وقد يمتد في معظم الأحيان إلى الاختيار بين مجموعتين من التصرفات البديلة لا يزيد اقتراب إحداها من الصحة عن الأخرى" (يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، 2000، صفحة 329).

كما عرفه بارنارد على أنه: " ذلك التصرف العقلاي الذي يتأتي نتيجة التدابير و الحساب و التفكير" (عبد الحسين الفضل، 2004، صفحة 16)

وعرف سايمن القرار على أنه: " إختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جدية ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال" (عبد الحسين الفضل، 2004، صفحة 16) أما يونج فقد عرف القرار بأنه: " الإستجابة الفعالية التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة" (عبد الحسين الفضل، 2004، الصفحات 16-17)

الشكل رقم: ملاحظات للبعض إسهامات الباحثين للمفهوم إتخاذ القرار

ملاحظة	المفهوم	الباحث
القرار عملية عقلانية تتم بعناصر ثلاث (الحساب والتدبير والتفكير)	ذلك التصرف العقلاي الذي يتأتي نتيجة التدابير و الحساب و التفكير	بارنارد
أكد على ان عملية القرار تكون جماعية لتحقيق الهدف	لحظة تقييم البدائل المتعلقة بالهدف و التي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ إختياراً يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته	هاريسون
يركز هذا المفهوم على ضرورة الدقة في اختيار البدائل والتركيز على البدائل الصحيحة المفيدة التي تقترب من حل مختلف القضايا والمشكلات	اختيار أحد البدائل المقترحة بدقة، لأجل انتقاء أفضل الإختيارات التي تتسم بالصواب، كما يمتد إلى الإختيار بين مجموعتين من البدائل ماثلة او تقترب من بعضها البعض	بيتر دريكر
يوضح الباحث بانه عملية تتم فيها اختيار احد البدائل لحل مشكلة ما و اهمية اتخاذ	إختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جدية ناتجة عن عالم متغير،	سايمون

القرار في العملية الإدارية.	وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال	
يوضح هذا التعريف ان اتخاذ القرار عملية هامة تلخص الى نتائج للمعالجة وضعية تظهر بالمنظمة اي هي استجابة او تغذية رجعية لما يحدث من حالات.	الإستجابة الفعالية التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة	يونج

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

2.3 العوامل المؤثرة على عملية إتخاذ القرار:

إن النظر إلى عملية إتخاذ القرار، كأحد العمليات الجوهرية و المهمة في كل المنظمات مهما كان قطاعها والمجال الذي تنشط فيه، يقتضي منا التأكيد على أنها عملية دقيقة و متداخلة فيما بينها، نتيجة للعوامل متعددة تؤثر فيها وتجعل من عملية إتخاذ القرار تتسم بالرشد أو بالضعف وعدم القدرة على إختيار البديل المناسب، وبالرجوع إلى أدبيات السوسيوولوجية أو الإدارية حول فكرة إتخاذ القرار نجد أن الطروحات الكلاسيكية و التقليدية، ركزت على العوامل المادية كعوامل أساسية تؤثر على عملية إتخاذ القرار، حيث تساعد على الوصول إلى القرار الرشيد، إنطلاقاً من تخفيض قيمة الهدر في التكاليف و تحفيز العمال برفع الأجور وتقديم الحوافز الإقتصادية، للتنفيذ وتحقيق أهداف المنظمة، ومن جانب آخر رواد المدرسة السلوكية ركزوا على أهمية العوامل الإجتماعية و النفسية للقرارات، و من يتخذها و الظروف البيئية المحيطة بها، من عادات و تقاليد و قيم و نظم إجتماعية و سياسية و إقتصادية، وبالمقابل قد أكد كل من برنارد و سيمون وآخرين أن هناك قيود ومعوقات تقلل من الوصول إلى الرشد في إتخاذ القرارات، وأنها غير ثابتة ومتغيرة، لأنها تتأثر بالبيئة المحيطة بها، وبالتالي أكد كل من الإتهاج الكلاسيكي و السلوكي النظرة إلى عملية إتخاذ القرار، إنطلاقاً من إعتبار المنظمة كنظام مغلق أو مفتوح، ويمكننا توضيح العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار من خلال مايلي:

- المدير متخذ القرار:

يعد أحد العوامل الإنسانية الهامة، في المنظمة و المؤثرة بصفة مباشرة على رشد وعقلانية وفعالية القرار، حيث أن المدير فرد من أفراد المجموعة التي تنشط داخل المنظمة ويمتلك قدرات وإمكانيات ومهارات ومؤهلات تسمح له بإختيار البدائل، و المفاضلة بينها بحسب شخصيته ومكانته الإجتماعية وخبرته في المناصب التي شغلها، و أقدميته وإتهاجاته و خلفيته الإجتماعية و النفسية و الثقافية، وتختلف قدرات و مهارات المدراء بعضهم عن بعض، فقد يتخذ أحدهم قرارات تختلف عن ما يتخذه مدير آخر في منظمة ما، حيث يكون كل منهما على قناعة تامة بالبديل الذي إختاره، حيث يعود السبب في ذلك للعادات و القيم و التقاليد و النظم الإجتماعية و الثقافية التي يتسم بها المجتمع ويكتسبها الفرد (زواتيني، 2019، صفحة 190).

- الفهم العميق و الشامل للأمور:

تتطلب عملية إتخاذ القرار قدرات ومهارات و إمكانيات لدى العنصر الإنساني، حيث يعمل المدراء على تكوين أنفسهم معرفيا بصفة مستمرة و دائمة في مختلف المعاهد و الجامعات في شكل ندوات وملتقيات ومؤتمرات والمراكز المتخصصة، وتظهر نتائجها في الممارسة أي في الجوانب التطبيقية، فالمدير أوالقائد الجيد يكون مطلع على العديد من المعارف و المعلومات التي تمس الجانب العملي الخاص بعمله حيث تقتضي الضرورة معرفة و تكوين خاص، وفقا للمتطلبات و حجم المسؤولية التي يتحملها، حيث يكون ملم بالمعارف المختلفة نظرا لمتطلبات الدور الوظيفي الخاص به، وأن يتحلى بصفة المغامرة والشجاعة في المواقف التي تتطلب ذلك خاصة الصعبة، كما يجب أن يستثمر في الأفكار و الآراء الجديدة التي يطرحها العاملين.

إلا أنه يجدر الإشارة أن معرفة كل الجوانب المرتبطة بإتخاذ القرار، لا تتطلب أن يكون الفرد على دراية بكل العلوم المختلفة كالإدارة و السياسة و الموارد البشرية و الإقتصاد و القانون وغيرها من العلوم، ولكن يجب معرفة القليل من باب الإطلاع، حيث يصعب على متخذ القرار التكوين العلمي في كل العلوم، فقد يمتلكها أحد العمال بحسب موقعه الوظيفي الذي يحدد تخصصه، لذلك بهدف الفهم الدقيق و الشامل للقضايا التي يتخذ فيها القرار يمكن للمدراء الاستفادة و إدماج العمال المتخصصين رغم قلتهم بالمنظمة، و إسناد بعض المهام و القرارات لهم، فالمدير أو القائد الكفاء يعمل على التحليل و التدقيق في كل مراحل إتخاذ القرار، حيث لا يقوم بإختيار بديل وتنفيذه، إلا بعد الإلمام التام بكل الجوانب وتحديد النقاط الهامة و توفير كل الظروف و الموارد الأساسية للتنفيذه وتجسيد القرار والنتائج المترتبة عنه.

- قدرة المدير على التنبؤ و التوقع:

وتظهر عادة عندما يكون المدير على دراية كافية بالمعطيات الداخلية و الخارجية، التي من الممكن أن تؤثر على عملية إتخاذ القرار، وقدرته على وضع التقديرات و الإحتمالات الكافية في المستقبل القريب، التي يتوقف عندها القرار المتخذ، حيث أنه كلما كان المدير مدرك للظروف و التهديدات الخارجية، يمكنه ذلك من وضع أو إختيار و تقدير سليم للموقف.

إن قدرة المدير على التوقع و التنبؤ تمكنه من التقدير الجيد للموقف، أو المشكلة المطروحة أو قضايا العمل، حيث يمكنه تحديد العوامل المختلفة المؤثرة سواء الإقتصادية أو الإجتماعية أو السياسية أو الثقافية وغيرها، التي تحد من فعالية القرار المتخذ، مما يساعد في وضع بدائل أخرى لتحقيق الأهداف المطلوبة، بفعالية، وضمان نجاح القرار المتخذ، ووضع تقديرات خاصة بالعنصر البشري المناسب و الكفاء للتنفيذ القرار، وتجيده في الواقع بالإضافة إلى تقديرات حول الموارد المادية اللازمة للتنفيذه، ودرجة تقبله و رفضه داخليا و خارجيا.

"إن كفاءة المدير وقدرته على التنبؤ بلغت دورا كبيرا في إمكانية ودقة القدرة على التنبؤ لإتخاذ القرارات، فالتنبؤ ليس عملية ميكانيكية محددة العناصر إنما هو عملية مصغرة جدا، وتستدعي الكثير من المهارات والذكاء والقدرة على التصور والتخيل ولا يمكن في الواقع فصل كفاءة التنبؤ عن الوسائل أو الطرق التي يستخدمها في أداء عمله فكلما

كانت هذه الوسائل مؤسسة على مبادئ علمية سليمة كلما ازدادت مهارته في ممارسة وظيفة القدرة على التنبؤ" (عبد المنعم محمد، 2014، صفحة 72).

- التخصص والمؤهل العلمي في العلوم الإدارية للمدير:

إن متطلبات المنظمات المعاصرة في العالم، فرضت توفير العنصر البشري المتخصص لأداء المهام الإدارية والتنظيمية، حيث أن التخصص العلمي في الإدارة يتيح للمدير الكثير من المعارف العلمية حول الأساليب العلمية في الإدارة و القدرات و المهارات الكافية في مختلف العمليات الإدارية التي يقوم عليها التنظيم كونه يكون أكثر دراية بأهدافه ونشاطاته و خصائصه اي كان نوعه أو قطاعه، لذلك فإن التخصص و المؤهل العلمي لدى المدراء يلعب دورا هاما في إتخاذ القرارات المناسبة كون القرار يبنى على أسس علمية و مبادئ علم الإدارة.

إن نمو حجم المنظمات و تعقد وظائفها والمتغيرات التي تطرأ عليها و المستجديات الجديدة و العدد الكبير من التهديدات و التحديات التي تقف أمام إستمرارها ونموها، و العوامل التي تساعد او تحد من نشاطها في حركة مستمرة، أين أصبحت تتجه نحو إستثمار الذكاء الإنساني في مواقع العمل، وفي ظل التنافسية الشرسة و معطيات العولمة التنظيمية، أصبحت المنظمات تولي أهمية بالغة للتوظيف المدراء بناء على المؤهل العلمي وتخصصه في الإدارة، بهدف تحقيق الفعالية و الاستمرارية و النمو ولن يتحقق كل هذا إلا بوجود مدير متخصص في الإدارة، يعمل على إتخاذ القرار بناء على أسس علمية دقيقة.

- قدرة المدير على المبادرة و الابتكار:

"تعتبر هذه الصفة هامة و لازمة للمدير في مجال اتخاذ القرارات، لأن المدير الذي لا يتصف بها هو مدير متسلط يضجر من النقد و النقاش، يستسلم لإغراء استخدامه للقمع أكثر من تنمية أفكار موظفيه، كما أنها تمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد، و قدرته على تنفيذ قراراته إضافة إلى قدرته الابتكارية التي تساعده على خلق أفكار جديدة لتوظيفها في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة" (زواتيني، 2019، صفحة 191).

فالمدير الجيد هو الذي يسعى دائما إلى تحقيق التفاعل الجيد و إيجاد مناخ تنظيمي يشجع العمال على المبادرة و الابتكار، حيث تتولد الأفكار الجديدة نتيجة للتفاعل الفرد مع بيئته، هذه الأفكار الجديدة تساعد في حل المشكلات و طرح بدائل مختلفة، وبالتالي إتخاذ القرار السليم، كما أنه يمكن تنمية القدرات الابتكارية للمدراء والعمال وذلك عن طريق تنشيط مستوى الذكاء من خلال إشراكهم في جلسات او حلقات للمناقشة المشاكل وتحديد أبعادها و عناصرها بحسب نظرة كل عضو وتخصصه العلمي.

- قدرة المدير على تحمل المسؤولية:

ويقصد بها درجة تحمل المدير للمسؤولية من خلال أداءه للمهامه وواجباته بكل ثقة، وتقبله للأفكار الجديدة، ومدى تنفيذه للخطط و الأهداف التي يسعى إليها التنظيم، وقدرته على تحمل الأخطاء وتصحيحها، وتطبيق الإجراءات اللازمة حتى و ان لم تلقى رضا من العمال، بالإضافة إلى قدرته على تنفيذ القرارات وتقبل النقد من الرؤساء و العمال، و الاصرار الدائم للانجاز الاعمال المكلف بها، و القدرة على مواجهة المواقف و الصعوبات،

وقدرته على مقاومة الضغوطات الداخلية و الخارجية، واتخاذ القرارات التي تكون غير مقبولة ولكنها ضرورية، حيث أن صلاحياته في إتخاذ القرار ترافقها المسؤولية التامة.

-الخبرة الواسعة:

إن ما يكتسبه ويتعلمه العامل خلال مساره الوظيفي، تجعله يمتلك الخبرة في العمل، حيث تساعده الخبرة على حل العديد من المشاكل و إتخاذ قرارات سليمة، فالمدبر أو العامل الذي مر بتجربة أو مشكلة ما أثناء العمل، يمكنه إتخاذ قرار صائب قائم على الخبرة المكتسبة و المعرفة الدقيقة للموقف مماثل مر به من قبل.

كما أنه الإعتماد على الخبرة لوحدها لإتخاذ القرار غير كافي، حيث من الممكن أن يعرض المنظمة للخطر، فقد يصعب على الفرد تحديد الأسباب الحقيقية للفشل بالإضافة إلى إحتمال وجود إختلافات بين المشاكل أو القضايا السابقة، مما يجعل من الصعب الإعتماد على الخبرات الماضية مع القضايا الجديدة في الحاضر، بإعتبار أن البيئة متغيرة و غير ثابتة (محمد الهادي، 1990، الصفحات 95-96).

- الإختبار و التجريب للقرار قبل إتخاذه:

إن القرارات الجيدة الفعالة عادة تكون محل إختبار و تجربة قبل الشروع في تنفيذ القرار بشكل نهائي عبر مراحل، لذلك فإن المدير الجيد ذو الكفاءة هو من يسعى ويقوم بعمل إختبارات مبنية على أسس علمية، لإختبار وتجربة القرار قبل إتخاذه بصفة نهائية، حيث تمنحه التجربة معرفة النقائص و الأخطاء و مدى فعالية البديل، ودرجة تقبله او رفضه، و إمكانية تنفيذه و كل الموارد الكافية لإتمامه وقدرته على تحقيق النتائج المطلوبة و المرغوبة.

- بحث وتحليل البدائل:

إن القدرة على التحليل و البحث عن البدائل المناسبة لإتخاذ القرار، لحل القضايا الهامة و تحقيق الأهداف المطلوبة، يتطلب أن يتوفر لدى القائد أو المدير القدرة على البحث و تحليل البدائل و المفاضلة بينها، فعملية التقصي و البحث عن البديل يحتاج إلى دمج العاملين في المنظمة، ومنحهم الثقة الكافية لإبداء آراءهم و أفكارهم، ومقترحاتهم لطرح مختلف الأفكار و إثراءها، وبالتالي الوصول إلى البدائل و جمع معلومات كافية حول المشكلات و القضايا المطروحة.

- أهداف المدير و أغراضه الشخصية:

تسعى المنظمة إلى تحديد و تحقيق أهدافها، مستندة في ذلك على كفاءة العنصر البشري و توفير الموارد اللازمة المطلوبة كالتجهيزات و الهياكل و الأدوات الاساسية، وبالمقابل تسعى أيضا إلى تلبية الحاجات الإجتماعية للعمال، من خلال الإعتراف بجهودهم و إنجازاتهم، وتحفيزهم لزيادة مستوى الأداء الوظيفي، الذي من خلاله تتجسد الأهداف و تتحقق، ومن جانب اخر بإعتبار المدير فرد من أفراد المنظمة، فإنه يعمل على تحقيق أهداف خاصة به و قد تكون اهداف شخصية، تتعارض مع الأهداف العامة للمنظمة، أو لدى العاملين، لذلك فإن

المدير الكفاء هو من يستطيع فصل الأهداف الشخصية عن الأهداف العامة للمنظمة، ويعمل بصفة مستمرة للتحقيقها دون الشخصية و المصالح الفردية.

" تلعب الأهداف دورا أساسيا في توجيه سلوك المدير في عملية اتخاذ القرار، و قد تبدو سهلة هذه العملية لكن عندما تتعدد الأهداف و تتناقض فيما بينها فإن عملية اتخاذ القرارات تكون أكثر صعوبة و تعقيدا، و لذا يجب التفريق بين الأهداف العامة للمنظمة و الأهداف الشخصية الخاصة بالمدير" (زرزومي، التقنوقراطيون واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية بالجزائر، 2003، صفحة 191).

وبالمقابل نجد بعض المدراء يعملون على إستعمال البيانات و الإحصائيات و المعلومات المتنوعة المرتبطة بمشكلة ما لأهدافهم الشخصية و مصالحهم، على حساب المنظمة و أهدافها، حيث كشفت الدراسات أنه يوجد ففة من المدراء يسعون إلى إقناع العمال بأهمية المشكلة، وضرورة حلها، لأجل كسب العنصر الزمني لإيجاد حلول تناسب مع اهدافهم الشخصية، وبالمقابل يظهرون أمام العمال أنهم يهتمون بالمشكلة، ويسعون بإستمرار للبحث عن حلول لها، بأساليب علمية أو لأجل التنصل من المسؤولية في إتخاذ القرار إلى مصادر أخرى.

- إتجاهات المدير وقيمه:

" قد يكون المدير متخذ القرار محدودا بإتجاهاته و قيمه، فقد نجد من يركز على الجوانب الإنسانية و يميل البعض إلى القيم الروحية و الدينية، كما أن إتجاهات وقيم المدير تتأثر بقيم اجتماعية نابعة من المحيط المعاش وقد تكون دوافع التسلط و إعطاء الأوامر نابعة من قيم اجتماعية خاصة، كما تلعب أخلاقيات المدير دورا هاما في عملية إختيار البديل إذا ما كان هذا الأخير قائما" (زواتيني، 2019، صفحة 191).

وتتجسد الإتجاهات و القيم في سلوك المدير حيث تظهر في ممارسته للمهام و تعامله مع العمال، فلكل فرد قيمه و إتجاهاته المختلفة بحكم أنه فرد في المجتمع يكتسبها خلال مراحل التنشئة الاجتماعية، لذلك تكون للقيم و إتجاهات المدراء دور كبير و تأثيرها يمتد إلى القرارات المتخذة و إختيار البدائل، لذا يجب على المدراء التوفيق بين إتجاهاتهم و قيمهم مع باقي أفراد المنظمة و المحيط الخارجي لأجل تحقيق أهداف المنظمة و حل كل المشكلات و القضايا العالقة، خاصة إذ كانت المنظمة تضم أفراد من ثقافات أخرى أو جنسيات حيث تتعارض القيم و الإتجاهات بحكم تواجدهم بالمجتمعات مختلفة.

- درجة الإنفعالية و ضبط النفس:

"يتم اتخاذ القرارات خلال الأوقات العاطفية، ويتم تنفيذها قبل أن يستعيد الشخص الذي اتخذ القرار عقله، في مواقف أخرى يصعب على صانع القرار نفسه تحديد الأسباب اللاواعية التي دفعته إلى اتخاذ قرارات معينة. غير متأكد من ملاءمتها وفي المواقف الأخرى سيتأثر صناع القرار بالعاطفة أو الغريزة.

تفقد و عيه فيتخذ بعض القرارات التي تحددها هذه التأثيرات، بالإضافة إلى أن صانع القرار قد يكتسب بعض الخصائص اللاأخلاقية من خلال تجربته غير العادية و تفاعله مع أنواع معينة من الناس، مثل الأنانية، الشخصية المزوجة و التملق و الكراهية و الكراهية وحب الذات كلها سمات تؤثر على الناس. فهي تؤثر على قراراتهم بطريقة ما، و تنعكس الآثار السلبية في أولئك الذين يتأثرون بتلك القرارات" (الكيسسي، 1972، صفحة 19).

- مساعده المدير و معاونه:

سيؤثر مساعده المدرء ومساعدى صانعى القرار، نظراً لعلاقتهم الوثيقة معهم، على اتجاه صنع القرار لديهم، وطريقة تفكيرهم، وحتى طريقة التعبير عن الموضوع، وسيؤثر أيضاً على فاعلية اتخاذ القرار. يمكن للمدير الذى يختار المساعده أن يتحكم فى مختلف القرارات التى يتخذها، لهذا السبب يجب عليه الاختيار من بين الأشخاص ذوى الميول المختلفة من أجل خلق جو يفضي إلى خلق الأفكار، لكنه يأسف لأن المديرين، خاصة أولئك فى البلدان النامية، يطلبون أولاً أشخاصاً يعملون معهم. الشيء المهم هو أنه يجب عليهم الاتفاق مع أفكارهم ومواقفهم لتجنب الاحتكاك بينهم أو بين مديريهم. على الرغم من أن هذا يضر بوضعهم الخاضع والتبعي أو يجرمهم من مزاي الحوار الحر والمفتوح، إلا أنه يساعد على اتخاذ قرارات أكثر نضجاً وفعالية (عبد الخالق، ب ت، صفحة 543).

4. المشاركة فى إتخاذ القرارات:

"تعد عملية إتخاذ القرار التنظيمية عملية مهمة تساهم فى التوصل إلى القرار السليم، وتؤثر عملية المشاركة على عملية إتخاذ القرار بدءاً من تحديد المشكلة و لغاية مرحلة الوصول إلى القرار، حيث يشارك العاملون فى الإدارة فى تجسيد المشكلة و جمع المعلومات و مناقشتها، و تحليلها، وبعد أن يتخذ المدير القرار المناسب فإن العاملين لا ينتهي عند المشاركة فى القرار، بل قد يمتد كذلك إلى تنفيذ القرار وتعد المشاركة الجماعية فى القرار الوسيلة المناسبة لنجاح القرار وسهولة تطبيقه، وذلك لأن مشاركة المجموعة فى عملية القرار تعني أنها تتفهم وتساهم بالتالي فى تطبيقه" (أبو هتلة، 2009، صفحة 39)

"كما أنه من الضرورى إشراك المرؤوسين فى عملية إتخاذ القرار، وذلك لضمان لتبادل الراى قبل إتخاذها وضمان تعاوهم الإختيارى و إلتزامهم بتنفيذ القرارات و مشاركة أكثر من شخص فى القرار، يعنى أن هناك بدائل عديدة و أنظمة ومقترحات مختلفة فكثير من القرارات أو حل المشكلات يدركها المرؤوسين أكثر من إدراك المدير، وفى هذه الحالة فالمشاركة الجماعية فى صنع القرار تدعم عامل الثقة و الدافعية إلى العمل، وتزيد من درجة الولاء و الإلتزام للمؤسسة، ويشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال فى كيان المنظمة" (أبو هتلة، 2009، صفحة 40)

ويتطلب "التمكين الإدارى مشاركة ذات مستوى عالى من جميع الأفراد العاملين و بمختلف المستويات الإدارية، حيث يجب على الإدارة الإستجابة لإقتراحات وأراء العاملين الإيجابية، لأن مشاركتهم تؤدي إلى رفع الروح المعنوية" (اللوزى، 1999، صفحة 25)

ومن جانب آخر لابد من التأكيد على أن إقصاء العامل من المشاركة فى إتخاذ القرار، يجعله يشعر بالإغتراب و الإحباط و التمرد على قرارات المنظمة، أو إلى التماطل فى تأدية عمله كنوع من رد فعل مجابهة نتيجة إستبعاده، كما تنخفض لديه الروح المعنوية و الدافعية نحو العمل، ويلجأ فى ذلك إلى التعويض فى أفعال و سلوكيات مضادة تضر بالمنظمة، كالتخريب و التقاعس أو انضمام إلى الجماعات المضادة للتنظيم، بالإضافة إلى عدم إهتمام المنظمة بالبحث عن أدوات لزيادة الدافعية، قدي يؤدي مع مرور الوقت إلى قتل كل القدرات و الإمكانيات لدة العامل مما

يؤدي الى فقدان كفاءتها إما برحيلها نهائيا أو إستقطابها من الخارج بحثا عن فرص أحسن لتلبي حاجاتها للنمو و التقدم الوظيفي.

فالإشتراك في عملية إتخاذ القرار يكون على عدة درجات ومستويات، بحسب نمط الإدارة في المنظمة حيث نوع القائد يحدد دجة ومستوى المشاركة إنطلاقا من السماح للعامل بالمشاركة في إتخاذ القرار او إقصاءه ويمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الجدول 1: درجات ومستويات المشاركة في عملية اتخاذ القرار حسب نمط الإدارة .

نمط الإدارة	درجة ونوع المشاركة في المنظمة
الإدارة المتسلطة المستغلة	عدم الإشتراك ومركزية القرار و الثقة منخفضة
الإدارة المتسلطة المتساهمة	تكون أقل مركزية في القرار،السماح بالمشاركة ضمن نطاق رقابة
الإدارة الإستشارية	وتكون المشاركة شكلية في نطاق محدد
الإدارة بالمشاركة	يسمح فيها بالمشاركة العاملين في إتخاذ القرارو تشجيعهم ومنحهم الثقة و الاحترام و تبادل الأفكار و المعلومات و الاتصال جيد

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

تراعي عدد من الإعتبارات نذكر منها :

- الوقت المناسب والكافي لإتخاذ القرار، فهناك بعض القرارات المستعجلة، فقد تعمل المشاركة أحيانا على تعطيلها .
- العامل الإقتصادي فقد تكون في بعض الأحيان عملية إتخاذ القرار مكلفة، من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها (الرفاعي، 2009، صفحة 24).
- يجب أن تكون عملية إتخاذ القرار فرصة لمشاركة العاملين، وليست كفخ لتصيد أخطاء تؤثر على العامل ومستقبله الوظيفي في المؤسسة (الجوهري و أبو الغار، 2001، صفحة 25).

1.4 أبعاد عملية إتخاذ القرار:

إن الواقع التنظيمي يؤكد لنا أن عملية إتخاذ القرار تنطوي على عناصر معقدة،ومتداخلة حيث تتطلب العملية قدرات و مهارات لدى العاملين و القادة ، و من الواضح أنه توجد فروقات فردية في قدرات ومهارات المدراء و القادة في عملية إتخاذ القرار بسبب الإختلافات في خصائصهم الشخصية فقد تتحقق نتائج غير متوقعة أو عكسية لدى بعض المدراء برغم من إعتمادهم على نفس المعايير و المعطيات و الطرق في مشكلة ما وطرح حل أو بديل و التعامل مع موقف محدد ويمكننا التفصيل فيمايلي:

1.1.4 درجة الذكاء لدى القائد:

وتظهر في كفاءته ومهاراته أثناء إنتقاء البدائل وبالتالي الوصول إلى القرار السليم حيث مستوى ذكائه يؤهله على الحكم على الأمور بشكل جيد.

2.1.4 مستوى الخبرة و الكفاءة:

"بمعنى أن تتوفر لدى متخذ القرار كم هائل من المعرفة و المهارة و الكفاءة التي تؤهله إلى إختيار القرار المناسب الذي يخدم المنظمة ويحقق هدفها، حيث تشكل الخبرة و المعلومات عناصر أساسية في إيجاد درجة عالية من الرشد في إتخاذ القرار" (عريبات، 2008، صفحة 90).

3.1.4 القيم و المعايير و الإتجاهات و الإدراك:

"حيث أن الإختلاف في التصورات و الإدراك لدى متخذ القرار يجعل قراراتهم متباينة أبحاه الموقف و الظروف نفسها، فالمدير ذو القدرة على التصور و الإدراك الصحيح للأمور يكون أكثر قدرة على إتخاذ قرارات أفضل... كما أن القيم التي يؤمن بها الفرد تشكل إتجاهاته نحو المواقف التي يواجهها وتؤثر في قراراته" (عريبات، 2008، صفحة 91).

4.1.4 العوامل الدافعة و العاطفة:

"إن التصرف هو لب إتخاذ القرار وقد يتطلب في بعض الاحيان أن يخاطر متخذ القرار بسمعته أو مركزه و أحيانا بمستقبله لذلك ينبغي أن تكون لدى متخذ القرار الشجاعة و الدافعية و الثقة بنفسه، أكثر مما لدى الأفراد ليكون راغبا في المخاطرة" (عريبات، 2008، صفحة 92).

5. مكانة التمكين و المشاركة في إتخاذ القرار في الفكر السوسولوجي:

لقد تنوع و تشعب الفكر السوسولوجي بعدد هائل من النظريات، التي تفسر التنظيم من كافة جوانبه المختلفة، حيث قدمت كل نظرية تحليلاً لها و مبادئها إنطلاقاً من معطيات الواقع التنظيمي و قد أثبتت فعاليتها فكانت تحتاج متراكم لمجهود العديد من الباحثين و المنظرين، وعلى الرغم من أن موضوع التمكين كآلية للإدارة بالمشاركة من القضايا الحديثة، التي تم الاهتمام بها مؤخراً مع التيارات الحديثة، فقد كانت بداية الإهتمام بمشاركة العاملين في الإدارة مع بداية الإنتقادات الموجهة للفكر الكلاسيكي المهيمن الذي أفرط في تركيزه على الجانب الإقتصادي في تحفيز العامل لأداء مهامه، فهو يمثل له امتداد للآلة، ووظيفته تنفيذية فقط، و بإنتشار الوعي العمالي أبدت النقابات سخطها و رد فعلها على هذا النموذج المنتهج، فظهرت حركات فكرية مضادة، كانت بوادرها تتجه نحو تفعيل العنصر البشري كفكر يدعم المؤسسة، وضرورة الإهتمام بالجوانب الإنسانية و الإجتماعية في التنظيم، وعليه يمكننا تتبع تطور فكرة المشاركة في التسيير، و كيف ظهرت إنطلاقاً من آراء و مبادئ النظريات السوسولوجية التي إهتمت بالعنصر البشري كفكر يساهم في دعم مؤسسته:

1.5 وضعية العامل في التنظيم العلمي للعمل (التاييلورية):

نشأة الإدارة العلمية للعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، على يد فريديريك تاييلور الذي قام بنشر أفكاره من خلال مؤلفيه مبادئ الإدارة العلمية، وإدارة المتجر، فكان مؤلفه الأول خلاصة دراساته التجريبية لكل من الحركة والزمن حيث يمثلان حجر الأساس في تحليلاته، ويؤيدان إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية، من خلال الإستغلال الأمثل للمورد البشري، والإستفادة من الموارد المادية، وإستبعاد كل حالات التبذير و الإسراف (جابر عوض و أبو الحسن، 2003،

صفحة 33). ومن أجل إنجاز أهدافها قامت بإجراء دراسات للوقت و الحركة، وتحليل الوظائف، ودرست مهمات العامل بتفصيل دقيق ويمكن دمج تلك الحركات و الأفعال التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة في الوظيفة، بينما يمكن إستبعاد تلك التي كانت تعيق الإنتاج (كاير و ويسلر، 1996، صفحة 79).

كما ترى هذه النظرية أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة تتحكم ذات أهداف محدودة، وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع و أفضل الطرق لإنجاز العمل، و تحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية. كما ركز تايلور على تصميم على تصميم الوظيفة بالطريقة التي تؤدي إلى تقليص الوقت و الجهد للعاملين، إلى أدنى ما يمكن، بالإضافة إلى إختيار و تدريب العاملين، و تحفيزهم ماديا (محمد الطويل و عبد الرحمان الهيتي، 2000، صفحة 81). وتقوم نظرية تايلور على الإستغلال الكامل لجهد العامل و إرهاقه بصورة ذكية، و جعله تابعا للإدارة فالعامل يعتقد بفهمه لمفاهيم الإدارة، إلا أن الإدارة تسعى إلى إحتكار المفاهيم الإدارية العلمية وتستغل جهد العامل إلى أقصى حد للبلوغ أقصى ربح ممكن، إن الإدارة العلمية حققت للمجتمع الرأسمالي الثروة خاصة المؤسسات التي تبنت هذا النموذج التسيري.

و بما أن تطبيق هذه المنهجية سيؤدي إلى زيادة الإنتاج فان من الضروري دفع أجور أعلى للعمال، و تحت الإدارة العلمية على ربط الأجور بالإنتاج، بحيث يزداد أجر العامل مع زيادة إنتاجه، فقد وضع تايلور نظاما للأجور تشجيعية تحسب فيها أجور العامل على أساس كمية الجهد و الإنتاج الذي يقدمه، ويرتفع الأجر أو الراتب كلما كان الجهد وكمية الإنتاج كبيرة.

وتقوم النظرية التaylorية على مبادئ أساسية توضح أهمية الدراسة العلمية للعمل، ويمكن ذكرها فيمايلي (جابر عوض و أبو الحسن، 2003، صفحة 27):

- إستعمال الأسلوب العلمي فضلا عن المعرفة التقليدية في العمل، و تقسيمه و خطواته و مراحلها و أحسن الطرق لأدائه و التدريب عليه.
- الإعتقاد على الطريقة العلمية في إختيار العمال، و تدريبهم بدلا من ترك العامل يكتسب خبرته من الممارسة، أو مشاهدة زملائه، و تقليده لحركاتهم مما يزيد كفاءته الإنتاجية.
- فصل التخطيط عن العمل التنفيذي، حيث يقوم العمال بالعمل التنفيذي و الإدارة العليا تقوم بالتخطيط.
- تقسيم العمل بين العاملين و الإدارة بحيث يكون العبء الأكبر على الإدارة العليا.
- التعاون بين الإدارة و العمال عن طريق معالجة مشكلاتهم بما لا يتعارض و مصلحة العمل، و طبقا لقواعد مدروسة حازمة مع الأخذ بنظام الحوافز.

يظهر تحليل تايلور للأداء الوظيفي، من خلال إفتراضاته عن الطبيعة البشرية، حيث قدم دراساته لوضع العمل لتحديد أفضل طريقة لأداء أي مهمة، و إعتقد مؤيدوه أن بإستطاعتهم إكتشاف قوانين عالمية لكل الأنشطة، و من ثم يمكن للإدارة أن تحدد ما هي أفضل العمليات للعاملين و تدريبهم و توجيههم في أداء تلك العمليات.

2.5 الفايولية نحو مدرسة التكوين الإداري و موقع العامل في التنظيم:

- إن أكثر الأعمال الشهيرة لهنري فايول تلك القائمة التي حددها في أربعة عشر مبدأ للإدارة إستخلصها من خبرته و تجاربه الإدارية، و إعتقد بعمومية تطبيقها في الإدارة المعاصرة، كما أكد أنه الإلتزام بها يؤدي حتما إلى الفعالية التنظيمية على مستوى المنظمة ككل، فالأداء الوظيفي يعد عنصر من عناصر الفعالية التنظيمية، و قد أعطى شرحا مفصلاً في مؤلفه عن المبادئ التي نادى بها و تتمثل في (محمد بكري، ب ت، صفحة 84):
- **تقسيم العمل:** يهدف هذا المبدأ إلى التخصص و زيادة الإنتاج بإستخدام نفس المجهود من خلال تخفيض عدد الأشياء التي يوجه إليها الإلتباه و الجهد المبذول، ومن ثم رفع الكفاءة في الإدارة.
 - **السلطة و المسؤولية:** حيث تشير السلطة إلى حق إصدار الأوامر، و التي ترتبط بها المسؤولية و تعكس الواجبات و الإلتزامات، ومع تزايد حجم السلطة الممنوحة تتزايد المسؤوليات المنطوية عنها.
 - **النظام:** ويقصد منه الطاعة و إحترام الاتفاقات بين العاملين، و إتباع التعليمات و القواعد في العمل.
 - **وحدة الأمر:** يؤكد منه على ضرورة أن يستقبل الموظف الأوامر من مشرف واحد فقط.
 - **وحدة الإشراف:** كل مجموعة من الأنشطة و يكون لديها هدف واحد محدد، و يجب أن تكون متحدة في ظل خطة واحدة تحت إشراف رئيس واحد.
 - **خضوع المصالح الفردية للمصالح العامة:** يجب تغليب مصالح المنظمة على مصالح و أهداف الفرد.
 - **المركزية:** تتفاوت المركزية من منظمة إلى أخرى، كما تشير إلى درجة تركيز و توزيع السلطة كما يراها فايول.
 - **تدرج السلطة:** ويشير إلى التسلسل للسلطة من أعلى إلى أسفل، حيث يتمتع المدراء في المستويات العليا بدرجة أكبر من السلطة التي تقل كلما إتجهنا إلى المستوى الأدنى.
 - **مكافأة الأفراد و تعويضهم:** للمحافظة على ولائهم و كسب تأييدهم، و يجب أن يتم مكافأة العاملين بأجور عادلة و تحقيق درجة عالية من رضاهم.
 - **الترتيب:** ويقصد به وضع كل شيء وفرد في مكانه المناسب.
 - **المساواة:** حيث يمثل العدل عند التعامل مع الأفراد.
 - **استقرار العمالة:** وذلك لتجنب تكلفة ارتفاع معدل دوران هذه العمالة، التي تعكس عدم كفاءة الإدارة.
 - **المبادأة:** و تعكس التفكير في الخطة و تأكيد نجاحها، وهذا يوفر النجاعة و الطاقة و الإبتكار لمصلحة المنظمة.
 - **التعاون:** ويكون بالتوافق و التعاون بين الأفراد.
- كما حدد لنا هنري فايول الوظائف الأساسية للإدارة و تتمثل في التخطيط و التوجيه و التنسيق و القيادة، و إعتبرها أنها جوهر المنظمة و فعاليتها وأكد على وجوب تعلم الإدارة، وقد أثرت أعماله الفكر الإداري كثيراً، فالمبادئ الأساسية لنظريته تحدد فعالية الأداء المطلوب و تنميه لدى المدراء حيث يعد الإلتزام و التقيد بها أمر ضروري للأداء وظيفي فعال للفرد و المنظمة.

3.5 البيروقراطية نحو النموذج المثالي و غياب الفعل المشارك في التنظيم :

تعتبر نظرية البيروقراطية إضافة هام في التراث النظري السوسولوجي التنظيمي، حيث قدمت رؤية مختلفة تماماً عن باقي النظريات و حصرت إهتمامها وركزت جهودها على بناء نموذج مثالي للتنظيمات، وتنسب هذه النظرية لرائدها و مؤسسها ماكس فيبر، حيث أشار إلى ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي عبر عنه بأنه " بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات و خصائص معينة في الواقع" (إبراهيم لطفي، 2007، صفحة 39)، فهذا النموذج يمثل فكرة عقلية خالصة يصعب إيجاد نظيرها في الواقع. وقد حدد لنا فيبر عدة صفات أو خصائصها جوهرية للبيروقراطية على النحو التالي:

يوزع العمل وفقاً لتخصص بحيث يكون لكل مدير و موظف واجبات و مسؤوليات رسمية محددة، و مفصلة وواضحة بحيث لا يحدث تداخل بين الوظائف.

يوضع هيكل للسلطة و الوظائف بحيث يتعرف الموظف على حدود سلطاته، وعلى من هو رئيسه ومن هم مرؤوسيه، وتكون السلطة متدرجة على مستويات من أعلى الهيكل إلى أسفله، وتقوم الوظائف العليا بالإشراف على الوظائف الدنيا (عطية سوادي، ب ت، صفحة 21).

لا بد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين، كي يقوموا بواجباتهم الرسمية، وبحيث ينظم العمل بصورة عامة، وهذه القوانين تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة، كما تجعل العمليات داخل التنظيم مستمرة مما يحقق إستقرار التنظيم (إبراهيم لطفي، 2007، صفحة 39).

"تحدد القواعد و الإجراءات للتنظيم الأداء و تعامل الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة و تعاملهم مع عملائها، ويخضع جميع العاملين لها لتحقيق درجة عالية من التجانس في الأداء و السلوك" (عطية سوادي، ب ت، صفحة 22).

يعين في الوظيفة من هو أكثر جدارة لشغلها، أي من يمتلك المؤهلات و التخصص المناسب للأداء واجبات الوظيفة و تحمل مسؤولياتها.

تكتسب المهارات داخل التنظيم البيروقراطي من خلال الخبرة و التدريب، وللترقية شرطان: حصول الموظف على المهارة اللازمة، و التي يتم قياسها من خلال إختبارات، وكذلك عدد سنوات الخدمة المحددة (الأقدمية).

يحصل الموظف على ميزات هي التوظيف الثابت، و الراتب التقاعدي مقابل أن يقدم مصلحة العمل على مصلحته الشخصية، ويخلص لوظيفته بمعنى أن يحترف الوظيفة.

إستعمال سجلات ووثائق رسمية في إنجاز الأعمال، و التي يجب تنظيمها و الإحتفاظ بها.

يتضح لنا أن نموذج فيبر الفكري و إيجابي على الرغم من عدم وجود مثله في الواقع، ولكن بعض الصفات أو الخصائص قد تؤدي إلى مشكلات لبعض المنظمات في ظروف ما، كون أن القواعد و الإجراءات هامة حقاً في تنظيم العمل، إلا أن الإلتزام الشديد بما قد يجعلها وسيلة لتحقيق أهداف معينة، فعندما يصير العامل على الإلتزام بما حتى و أن لم تكن مجدية و مناسبة يصبح السلوك (الأداء) جامد مثلما وصفه ميرتون.

إذا يظهر الأداء الوظيفي في النموذج المثالي لفيبر، أو في المنظمات البيروقراطية في التخصص حيث يكون للعامل واجبات و مسؤوليات محددة، كما يخضع لهيكل السلطة من خلال ما تحدده له المنظمة من سلطات، كما يخضع أداء العامل للقانون عن طريق الالتزام بالقانون و التعليمات و اللوائح التي تصدر من الإدارة العليا، فتلك القواعد والإجراءات هي التي تنظم الأداء و تجعله متجانسا، بالإضافة أن تعيين الفرد في الوظيفة يكون بناء على المؤهلات والتخصص أما المهارات فتكتسب عن طريق الخبرة و التدريب.

وقد تعرضت هذه النظرية للانتقادات متنوعة أهمها، إهمالها للجانب الإنساني، حيث قيدت حرية العامل داخل التنظيم و إعتبرت أن التنظيم نسق مغلق، لا تؤثر فيه البيئة الخارجية، بالإضافة أنها لم تهتم بزيادة الإنتاجية بقدر إهتمامها بالنواحي الشكلية التي تحكم العلاقات الأفراد دون إعتبار للنواحي السلوكية، وأهمية الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته، بالنسبة لمفهوم الإنتاجية و تحسين الأداء.

وقد أشار كروزى إلى أن المنظمة البيروقراطية لا تتعلم بسهولة من أخطائها، فعندما يتضح أن إحدى القواعد الرسمية غير مناسبة، و لا تؤدي إلى نتائج إيجابية، فان إلغاء أو استبدال القاعدة هو آخر ما يمكن أن يحدث، ففي الأغلب تقوم المنظمة بشرح القاعدة و فرضها بقوة، بالإضافة إلى ذلك فان هذه القواعد التي تنظم أداء العاملين تبين المستوى الأدنى المقبول من الأداء، و هذا لا يشجع العاملين على الإرتقاء بمستوى أدائهم عن هذا المستوى المحدد (عطية سوادي، ب ت، صفحة 23).

4.5 مدرسة العلاقات الإنسانية نحو ترسيخ الفعل المشارك:

تعترف هذه النظرية بأهمية العنصر البشري كمحور أساسي لإنجاز كافة الأعمال في المنظمات، لذا تركز اهتمام هذه المدرسة على العاملين، و العلاقات الشخصية المتبادلة، و أيضا علاقاتهم مع رؤسائهم كما تركزت الاهتمامات على الحوافز و الدوافع، من جهة ثانية إتخذت هذه المدرسة موقفا معاكسا من المدخل الميكانيكي، إذ إهتمت بالفرد بالدرجة الأولى، و أعطت العمل مرتبة ثانوية لإرسائها لمفاهيم العلاقات الإنسانية في العمل (بربر، 1996، صفحة 41). وتعتبر هذه النظرية من النظريات الأولى التي تناولت فكرة المشاركة في الإدارة، حيث أكدت الدراسات التي قام بها التون مايو و زملائه، على أن المصنع أو المنظمة تشكل نسقا اجتماعيا، تمارس فيه الجماعات الغير رسمية دور حيوي، و يجب أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا إنسانيا و اجتماعيا له حاجاته، و رغباته و إتجاهاته و مشاعره وإنتماءاته الإجتماعية، التي تؤثر في أدائه لعمله (طبال، عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم، 2012، صفحة 126).

- تجارب التون مايو و زملائه: أدت المشاكل التي ظهرت في إحدى الشركات الأمريكية الكبرى المعروفة ويسترن إلكترونيك **Western Electric**، إلى ضرورة البحث عن أسبابها، بعدما فشلت المؤسسة في كشف الأسباب الحقيقية التي أدت إلى تراجع الإنتاجية و ضعفها بشكل مستمر، فعلى الرغم من إستنجاحها بكل خبرائها لحل مشاكل الإنتاجية المتدنية، إلا أنها عجزت عن كشف الأسباب وراء بروز هذه المشاكل، مما إستدعى بها إلى طلب

المساعدة، حيث تم إستدعاء التون مايو من جامعة هارفارد للقيام بدراسة معمقة، لمعرفة الأسباب التي أدت إلى إنخفاض الإنتاجية وطرق معالجتها.

بدأ التون مايو وزملائه ببحثه أو دراسته بإختياره لست فتيات أو عاملات يعملن على تجميع أجزاء الهاتف، حيث قام بإدخال متغيرات قبل وبعد التجربة، ومن ثم أخضعهن للملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقاموا بإجراء تغييرات في مدة الراحة و طول وقت العمل بتقليص ساعات العمل و الإضاءة و تقديم وجبة مجانية... الخ، وغيرها من الظروف المادية، وكانت النتائج المتحققة، هي حصول إرتفاع في إنتاجية العاملات بإدخال المتغيرات المتعلقة بالعمل، ثم قام بسحب الميزات عنهن إلا أن الإنتاجية ظلت مرتفعة (طبال، عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم، 2012، صفحة 65).

إن نتائج هذه التجربة أثار الكثير من الحيرة لدى الباحثين، في كيفية تفسير هذه النتائج التي لا تتفق مع الفكر السائد آنذاك، وللتأكد من صحة هذه النتائج بدأ التون مايو و زملائه مجموعة جديدة من التجارب، وفي هذه المرة لم يقتصر التغيير على الإضاءة بل شمل أيضا فترات الراحة و عدد ساعات العمل، و عوامل أخرى إلا أن النتيجة كانت كما في المرة الأولى زيادة في الإنتاج مهما كانت الظروف، إذا توضح لمايو أن هذه الظروف و العوامل غير مؤثرة على إنتاج العمال وان هناك عوامل أخرى أشد تأثيراً. "إلى جانب اختياره للعاملات للملاحظة التجريبية، قام أيضا باختيار أربعة عشر عامل وادخل متغيراته لمعرفة الأسباب تراجع الإنتاجية، فقد اتضح له بعد إجراء عدد من المقابلات مع العاملين وجود تجمعات أو جماعات داخل المنظمة، فبينما كانت الإدارة تفرض عليهم عدم التناوب، كان العمال يقومون بالتناوب في العمل من حين إلى آخر" (عطية سوادي، ب ت، صفحة 33).

كما كانوا يجدون أرقاما محددة للإنتاج حتى لا يكشف المعدل الحقيقي للإنتاجية كل فرد، فالإدارة كانت تطلب منهم تقسيم رقم تقريبي للإنتاجية كل فرد، وبالتالي كانت جماعات العمل ترفض المشرف الرسمي من طرف الإدارة وكان لهم مشرف غير رسمي، فقد إكتشف أنه إلى جانب التنظيم الرسمي يوجد تنظيم غير رسمي، وبالتالي إتضح لمايو الدليل الكافي لإثبات صحة مفهومه، فكمية العمل لا تتحدد وفقا لحاجات الإقتصادية للفرد بل هناك حاجات الإجتماعية هي المحددة للإنتاجية.

- نتائج تجارب الهاورثون:

- توصل إلى أن إرتفاع الإنتاج يعود إلى إرتفاع الروح المعنوية لجماعات العاملين، وان هذه الروح المعنوية التي تمثل إتجاهات العاملين نحو العمل و زملائهم، تحسنت بسبب الإهتمام الذي حظي به العاملون أثناء إجراء التجارب.
- طاقة الفرد لا تتحدد وفقا لطاقتهم الفيزيولوجية بل وفقا لحاجاتهم الاجتماعية.
- وجود تنظيم غير رسمي إلى جانب التنظيم الرسمي، إن الأفراد لا يوجهون الإدارة كأفراد بل كجماعة.
- للجماعات الغير رسمية تأثيرات قوية على سلوك العاملين، فالذي يجمع بين هؤلاء العاملين هو الإعتقاد بقيم ومبادئ معينة، وتفرض الجماعة على أعضائها الالتزام بها (عطية سوادي، ب ت، صفحة 32).

- إذا فبروز جماعات العاملين و تأثيراتها القوية على سلوك العاملين في المنظمات، كإحدى النتائج الرئيسية لمدرسة العلاقات الإنسانية، فعلى خلاف ما تصوره أصحاب حركة الإدارة العلمية بأن الفرد اقتصادي تحركه الدوافع الاقتصادية في زيادة الكفاءة الإنتاجية، أكدت نتائج الهاورثون إن الفرد اجتماعي بالدرجة الأولى، تؤثر عليه حاجته للإلتناء إلى جماعات العمل، وأن أسوء ما يتعرض له الفرد هو رفض الجماعة له، وفرضها العزلة الإجتماعية عليه داخل التنظيم.

- وتتلخص نتائج الهاورثون في أن الكفاءة الإنتاجية للعاملين (الأداء الفعال) تتأثر و ترتفع بالحوافز المعنوية، وهذا يتحقق أيضا نتيجة إهتمام الإدارة بإحتياجاتهم و مشاعرهم و إسنادها للجماعات التي يكونها العاملون، و إتاحة الفرص لهم في إبداء الآراء و الإقتراحات حول أساليب و ظروف العمل (عطية سوادى، ب ت، صفحة 33). وبالتالي ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية و أهميتها في زيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعامل، على خلاف الإتجاه السابق الذي ركز على الحوافز الإقتصادية بإعتبارها الحوافز الأساسية المحركة للدافعية الفرد نحو العمل .

وبالتالي تندرج دراسات إلتون مايو ضمن أهم الدراسات التي قام بها مع فريق من العلماء في شركة ويسترن إلكترتك الأمريكية (1927_1932) لإختبار مدى تأثير ظروف العمل المادية على إنتاجية العمال، و توصلت إلى نتائج مخالفة عن نتائج مدرسة الإدارة العلمية، تتركز في أن الجو الاجتماعي للعمل، وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الإدارة و العمال، هي من أهم محددات الإنتاجية (السلمي، السلوك التنظيمي، 1988، صفحة 30)، إرتكزت هذه النظرية على مجموعة من الأفكار و المبادئ هي:

- ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد، كوسيلة لتحسين الإنتاجية، فالتحقيق و إشباع الحاجات لا يقتصر على الجانب الاقتصادي، بل هناك جوانب اجتماعية يرغب الإنسان في إشباعها.

- ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في مواقع العمل، وتوفير قيادة الديمقراطية لإعطاء الفرصة للمشاركة و تنمية الإتصالات بين الإدارة و الجماعات (بوكروب، المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم و فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية (دراسة مركب السيارات الصناعية بالروبية)، 2008).

- إن البعد الإنساني و الاجتماعي هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية، فالطاقات الفرد لا تحدد وفقا لطاقاتهم الفيزيولوجية بل وفقا للحاجات الاجتماعية.

- تلعب الحوافز المعنوية دور هام في زيادة الدافعية للعمل، التي تؤدي إلى الفعالية التنظيمية.

- نستخلص من نتائج تجارب الهاورثون إن فكرة الإدارة بالمشاركة، كانت بواردها مع حركة العلاقات الإنسانية التي دعت إلى الإدارة الديمقراطية، و إعتبرتها هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية و المنظمة، ومن ثم إنتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة، و تفويض السلطة و اللامركزية الإدارية، فقد كشفت نتائج الدراسات التي قام بها التون مايو و زملائه على مجموعتين "الأهمية الأخذ بعين الاعتبار بآراء و أفكار العمال، حيث أكد على انه لا يوجد شيء أثنى للعامل من الاحترام و التقدير الذي يلقاه في المجموعة، لأن التويخ و الإهانة و الأمر يولد لديه الإحباط، و خلص إلى نتيجة هامة هي أن الكفاءة الإنتاجية مرتبطة بتحقيق الذات و احترامها، و كلما زاد

الشعور بالذات و احترامها و تقديرها زادت الكفاءة الإنتاجية " (بوكربوط، المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم و فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية (دراسة مركب السيارات الصناعية بالروبية)، 2008، صفحة 88)، فتحقيق الذات قد يرتبط كثيرا برغبة العامل في المشاركة في اتخاذ القرار، أو الحصول على بعض الصلاحيات التي تفسح له مجال لإبراز طاقاته و قدراته، و تجعله يشعر بالمسؤولية أكثر، و الحرية في العمل و يولد لديه إحساس بالانتماء لمؤسسته، بالإضافة إلى طرح أفكاره سواء في العمل الذي يؤديه لتصحيح الانحرافات، أو معالجة مشاكل التي تعترضه في عمله، كما أن نظرية العلاقات الإنسانية دعمت فكرة المشاركة من خلال التركيز على أهمية العمل الجماعي ومردوديته في إنجاز كافة أهداف المنظمة بروح معنوية عالية.

5.5 نظرية y و x لدوجلاس ماكريجور نحو المشاركة الفعالة:

قدم دوجلاس ماجريجور كباقي زملائه أعمال لا تقل أهمية عن الأعمال السابقة، محاولا إبراز أهمية الجانب الإنساني فقد إنتقد أسلوب الإدارة التقليدية، بطرح نموذج الذي أسماه بنظرية X و الذي يتمثل في هيمنة الإدارة على عمليات إتخاذ القرار، و تركيزها على السلطة، واستعمالها للعقوبة و أسلوب التهديد لإجبار العاملين على العمل لخدمة أهداف التنظيم، وكما هو معروف إستند هذا الأسلوب على إفتراضات ضمنية حول الطبيعة افنسانية للعامل، و إتجاهاته نحو العمل، فهو كسول و يفتقر للطموح و يفضل أن ينقاد على أن يكون قائد، ويهتم بتحقيق مصلحته بدرجة الأولى.

وقد لاحظ أن الإدارة التي تتبنى هذا الأسلوب لم تحقق النتائج المتوقعة على الرغم من إهتمامها بظروف العمل، ودفعها للأجور وهذا الأمر جعل من ماجريجور يعيد النظر حول إفتراضاته التي وضعها من خلال نظرية X ، حيث حاول تعديلها بطرح نظرية Y "والتي ترى دور الإدارة في تهيئة الظروف المناسبة في المنظمة، لتمكين العاملين من تحقيق أهدافهم الخاصة و أهداف المنظمة في نفس الوقت، ويستند هذا الأسلوب إلى النظرة المتفائلة و الإيجابية للطبيعة الإنسانية، وتبرز وجود الدافعية للعمل لدى الفرد، واستعداده لتحمل المسؤولية و القدرة على الإبداع و الابتكار و التطور، و الإدارة هنا تتحمل مسؤولية تحريك السلوك الإيجابي لدى العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة ووضع الخطط وإثراء وظائفهم بالصلاحيات و المسؤوليات و تقييم أدائهم بأسلوب منهجي و موضوعي وبشكل منظم" (سوادي عطية، ب ت، صفحة 34).

6.5 نظرية ماري باركر فوليت وديناميكية الجماعة :

ان اضافة ماري تمحورت في "أن المشكلة الحقيقية تكمن في وجود منظمات تسعى إلى المثالية في التكامل و التنسيق في جهود أفرادها، لتحقيق الفعالية و الأهداف، و اعتبر إن التعليمات الصادرة للفرد قد تعيقه لأن طبيعة الفرد لا تتوافق مع فكرة الخضوع للسلطة، وان استخدام الاوامر و القوة يؤدي إلى ظهور الصراع بين العامل و الإدارة (عطية سوادي، ب ت، صفحة 29)

وبالتالي فقد أكد على أن الاوامر الصادرة تكون غير شخصية وتكون من خلال الموقف او القرار المتخذ ، اي الظروف التي تقتضي انتقاء بديل دون آخر للتوصل الى قانون الموقف ، وبالتالي يكون الامتثال للاوامر بناء على الموقف حيث يتفق كلا من الرئيس و المرؤوس ويشعر بذلك العامل بأنه شريك وليس مجرد آلة في مواقع العمل.

6. خاتمة

إذا يعتبر العنصر البشري أحد الركائز الأساسية ومصدر قوة للمنظمة، حيث تظهر قدراته ومهاراته وامكانياته من خلال أداءه للمهامه بحسب الوظيفة التي يشغلها، حيث ان قيمة الوظيفة وهدفها يعزز للعنصر البشري قدرته ورغبته في البقاء فيها وخاصة الكفاءات البشرية القادرة على تحمل المسؤولية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، لذلك تحرص عديد المنظمات على الحفاظ على العاملين ذوي الكفاءات لانهم يعدون الخزان الحقيقي للذكاء والتطور التنظيمي ومن شان هاته الكفاءات أن تحسن وتطور الأداء التنظيمي وتحقق أهداف المنظمة وبالتالي الفعالية التنظيمية، وحتى تتحقق الفعالية يجب على المنظمات ان تخطو خطوات حقيقية جادة نحو تمكين العامل ومنحه الصلاحيات الكافية والحرية في التصرف دون اللجوء الى الادارة العليا في كل تفاصيل العمل وإدراك مدى أهمية التمكين في تحقيق النتائج المطلوبة والوصول الى الاهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وبناء علاقات الثقة والتعاون، خاصة وان التطورات على الصعيد العالمي تفرض تحديات ومستجدات وهاته التحديات يمكن تجاوزها عن طريق دمج العامل من خلال تمكينه في المنظمة وتحقيق حاجاته الاجتماعية وتحسين دافعيته نحو العمل ورفع روحه المعنوية واثراء الوظائف للتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة انتماءه وولائه للمنظمة كونه يشعر انه جزء منها وشريك أساسي يعتمد عليه ويعترف بمجهوداته وانجازاته انطلاقا من اشراكه في اتخاذ القرارات وفسح المجال له لإبداء آراءه وافكاره.

المراجع:

1. Dafet. (2000). *organisation theory and design*. new york, usa: south western college publishing.
2. Nadeem, M. (2012). Participative Mangment Style ,A Tool To Enhance Quality Education. *Journal Of Humanities And Social Science*, 4(2).
3. Yves, l. d. (1997). *Le japon miracle ou mirage*, ellipes. paris: édition marketing.
4. ابراهيم ابو الحسن عبد الموجود. (2007). *التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
5. احمد إبراهيم احمد. (2002). *العلاقات الإنسانية*. الإسكندرية: دار الوفاء.

6. أحمد زردومي. (2003). التقنوقراطيون واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية بالجزائر. رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية. جامعة قسنطينة.
7. أسامة خيري. (2013). القيادة الإدارية (المجلد 1). عمان، الأردن: دار الراية.
8. اعتماد علام محمد. (1994). دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
9. أكرم محمد الطويل، و خالد عبد الرحمان الهيتي. (2000). التنظيم الصناعي (المبادئ، العمليات، المداخل، التجارب). عمان: دار حامد.
10. أمين عبد العزيز حسن. (2001). إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون. القاهرة: دار قباء للطباعة.
11. جوزيف كاير، و لويس ويسلر. (1996). الإدارة العامة التغيير الاجتماعي و الإدارة المتكيفة. الأردن: دار البشير.
12. حامد سوادى عطية. (ب ت). العملية الإدارية (معارف نظرية ومهارات تطبيقية). بدون بلد: دون دار نشر.
13. حجازي محمد حافظ. (2006). دعم القرارات في المنظمات. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر.
14. حسن إبراهيم بلوط. (2005). المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. بيروت: دار النهضة.
15. حسين حريم. (2004). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعة في منظمات الأعمال). عمان : دار الحامد .
16. حسين عبد الحميد رشوان. (1997). العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع. الإسكندرية: علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث.
17. خالد سعيد أبو هتلة. (2009). أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي (لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة السعودية). دار المأمون.
18. خليل محمد حسن الشماع، و حمود خضير كاظم. (2007). نظرية المنظمة. الأردن: دار المسيرة.
19. دليلة بركان. (ديسمبر، 2011). تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، 10.
20. ذكرى عبد الخالق. (ب ت). الوسائل العلمية الحديثة التي تساعد على اتخاذ القرار. مؤتمر القادة الإداريين- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الدورة السادسة.
21. ريتشاردل ويليامز. (1999). أساسيات الجودة الشاملة. (عبد الكريم العقيلي، المترجمون) الرياض: دار جرير.
22. سعيد يس عامر. (2000). الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.

23. سمير محمد عبد الوهاب، و وليلى مصطفى البرادعي. (2006). إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة). القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.
24. سهيلة العمري. (2011). اثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الانروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية.
25. سيد جابر عوض، و عبد الموجود أبو الحسن. (2003). الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
26. شعيب عبد المنعم محمد. (2014). إدارة المستشفيات منظور تطبيقي (إدارة الأعمال و إدارة المستشفيات). بدون بلد: دار النشر للجامعات.
27. طارق المجذوب. (2005). الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفة والإصلاح الإداري. بيروت: منشورات الجليلية الحقوقية.
28. طلعت إبراهيم لطفى. (2007). علم الاجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب.
29. عامر الكبيسي. (1972). المعوقات الإدارية في الدول النامية والطرق إلى حلها. مجلة العلوم الإدارية العدد الثالث.
30. عامر طارق عبد الرؤوف، و عيسى المصري إيهاب. (2016). صناعة و إتخاذ القرار. القاهرة : دار طيبة.
31. عبد الباري درة. (1981). العامل البشري والإنتاجية. الأردن: جامعة اليرموك.
32. عبد العزيز زواتيني. (2019). تنمية المورد البشري في التنظيم. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
33. عبد العليم محمد بكري. (ب ت). مبادئ إدارة الأعمال. بنها: كلية التجارة.
34. عبد الغفار حنفي، و عبد السلام أبو قحف. (1993). تنظيم وإدارة الأعمال. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
35. عبد الكريم كاظم. (2007). إدارة الاجتماعات والمؤتمرات (العمليات التفاوضية). الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية.
36. عبد الهادي الجوهري، و إبراهيم أبو الغار. (2001). إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسولوجي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، .
37. عدون ناصر دادي. (2003). الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية). الجزائر: دار المحمدية، .
38. عز الدين بوكربوط. (2007). المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية (دراسة مركب السيارات الصناعية بالروبية). أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر.
39. علي السلمي. (1988). السلوك التنظيمي. القاهرة: مكتبة غريب.
40. علي الشراوي. (1992). العملية الإدارية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
41. علي شريف. (2000). الإدارة المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.

42. عمار عوابدي. (2003). نظريات القرارات الإدارية. الجزائر: دار هومة.
43. عمار عوابدي. (ب ت). نظرية القرارات الإدارية بين الإدارة العامة والقانون الإداري. الجزائر: دار هومة.
44. عنصر العياشي. (1997). الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي للمدينة والمؤسسة غدا. وهران: جامعة وهران.
45. فاروق عبد المجيد فلي، و السيد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية. الأردن: دار ميسرة.
46. فاروق مداس. (2002). التنظيم وعلاقات العمل. الجزائر: دار مدني.
47. كاسر نصر منصور. (2006). الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الحامد.
48. كامل بربر. (1996). الإدارة عملية ونظام. بيروت: المؤسسة الجامعية.
49. كنعان نواف. (1992). اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الثقافة.
50. لطيفة طبال. (2012). عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم. مجلة علوم الإنسان و المجتمع، 2.
51. ليندة رقام. (حوان، 2002). مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية : واقع وتحديات". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر.
52. ماجدة العطية. (2003). سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة (المجلد 1). عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
53. محمد بهجت جاد الله كشك. (2003). المنظمات وأسس إدارتها (المجلد 1). الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
54. محمد حسين الرفاعي. (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة (دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص للاتصالات). أطروحة دكتوراه : إدارة موارد بشرية، . بريطانيا: جامعة سانت كليمانس.
55. محمد محمد الهادي. (1990). الإدارة العلمية للمكتبات و مراكز التوثيق و المعلومات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
56. مصطفى عشوي. (1992). أسس علم النفس الصناعي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
57. موسى اللوزي. (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. الأردن: دار وائل.
58. مؤيد عبد الحسين الفضل. (2004). نظرية اتخاذ القرار (مدخل كمي). عمان: دار المناهج.
59. نادرة أيوب. (1997). نظرية القرارات الإدارية. الأردن: دار زهران.
60. ناصر محمد العديلي. (1993). إدارة السلوك التنظيمي. الرياض.
61. نواف كنعان. (2003). اتخاذ القرارات الإدارية، بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة، الجامعة الأردنية.
62. هاشم زكي محمود. (1981). الإدارة العلمية. الكويت: وكالة المطبوعات.
63. ياسر عربيات. (2008). الإدارة الحديثة. عمان: دار يافا.

قراءة سوسيوتنظيمية لعلاقة تمكين العاملين كآلية للتشاركية بإتخاذ القرار بالمنظمة
فاطمة سعدي
